

Meri Ojaniemi

# **Varhainen tuki -toimintamalli esimiesten kokemana**

Opinnäytetyö

Opinnäytetyö

Syksy 2014

Liiketoiminnan ja kulttuurin yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Henkilöstöjohtaminen ja liiketoiminnan kehittäminen

Tekijä: Meri Ojaniemi

Työn nimi: Varhainen tuki -toimintamalli esimiesten kokemana

Ohjaaja: Ulla Autio

Vuosi: 2014

Sivumäärä: 42

Liitteiden lukumäärä: 1

---

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten esimiehet ovat kokeneet varhaisen tuen toimintamallin työnantajan tuen ja koulutuksen jälkeen. Tarkoituksena on kehittää myös varhaisen tuen toimintamallia esimiesten kokemuksien ja näkökulmien perusteella. Lisäksi selvitettiin myös kokemuksia esimiehiltä siitä, miten yhteistyö työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa on lähtenyt liikkeelle toimintamallin käyttöönoton jälkeen.

Tutkimukseni oli muodoltaan laadullinen, ja tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla keväällä 2014. Kyselylomake oli tarkoitettu kaikille kohdeorganisaation lähiesimiehille. Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä oli laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi.

Tutkimuksen mukaan esimiehet ovat kokeneet työnantajan tuen ja koulutuksen hyödyllisenä, ja se antoi tarvittavat eväät toimintamallin käyttöönottoon. Esimiehet ovat ottaneet toimintamallin positiivisesti vastaan, vaikka negatiivisiakin vastauksia löytyi. Toimintamallin käytön jälkeen esimiehet tunnistavat paremmin työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvät ongelmat. Sen lisäksi he ovat tunnistaneet roolinsa työkyvyn edistäjänä. Etenkin yhteistyö työterveyshuollon kanssa toimintamallin käyttöönoton jälkeen sai paljon hyvää palautetta.

Varhainen tuki, työhyvinvointi ja työkyvyn edistäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

**Thesis abstract**

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Administration

Specialisation: Human resource management

Author: Meri Ojaniemi

Title of thesis: The early support action model as experienced by managers.

Supervisor: Ulla Autio

Year: 2014

Number of pages: 42

Number of appendices: 1

---

The purpose of the thesis is to examine how managers have experienced early support action model after having received employer support and training. The aim is to develop a model of early support based on managers' experiences and perspectives. In addition, I also tried to find out managers' experiences of how cooperation with workers and occupational health care had started after the introduction of the model.

The study adopted the qualitative research approach, and the data were collected through a semi-structured questionnaire in the spring of 2014. The questionnaire was intended for all the supervisors in the target organization. The research method used was the content analysis of qualitative research.

According to the study, the managers regarded employer support and training as useful and that it provided the necessary tools for using the model. The managers had received the early support model well, even though there were some negative answers, too. After using the model, the managers have recognized well-being and work performance-related problems better. In addition, they have identified their roles as facilitators of work capacity. Especially, cooperation with the occupational health care after the introduction of the model has received a lot of good feedback.

Early support, work welfare, promotion of work ability

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
Johdanto .....	7
1.1 Tutkimuksen tavoite .....	8
1.2 Kohdeorganisaatio .....	9
1.3 Toimintamallin tarkoitus .....	10
2 Varhainen tuki ja työkyvyn edistäminen .....	11
2.1 Lainsäädäntö .....	11
2.2 Varhainen tuki .....	12
2.3 Työkyvyn edistäminen.....	13
3 Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä .....	16
3.1 Työhyvinvointi .....	16
3.2 Esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistämässä .....	17
3.3 Motivaation merkitys johtamisessa ja työhyvinvoinnissa.....	18
4 Tutkimus .....	20
4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma .....	20
4.2 Tutkimusmenetelmän valinta: laadullinen tutkimus .....	20
4.3 Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä.....	21
4.4 Aineiston analyysimenetelmä.....	22
4.5 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.....	23
5 Tutkimuksen tulokset .....	24
5.1 Työnantajan tuki.....	24
5.2 Toimintamallin käyttö erilaisissa tilanteissa .....	25
5.3 Esimiehen kehittyminen omassa työssään ja toimintamallin käytössä .....	27
5.4 Varhainen tuki .....	28
5.5 Yhteistyö eri tahojen kanssa toimintamallin käyttöönoton jälkeen .....	28
5.6 Toimintamallin juurtuminen työyhteisöön .....	29
5.7 Kehittämis ehdotuksia varhaisen tuen -toimintamalliin.....	31

5.8 Toimintamalli yleisesti .....	31
6 Johtopäätökset ja pohdinta .....	33
6.1 Johtopäätökset.....	33
6.2 Oma pohdinta.....	35
6.3 Jatkotoimenpiteet .....	37
LÄHTEET .....	38
LIITTEET .....	42

## Kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1 Henkilöstöraportti 2013 .....	26
Kuvio 2 Kyselylomakkeen vastaukset .....	32

## Johdanto

Varhaisen tuen ja työkyvyn edistämisen tärkeys on noussut yhteiskunnassa aivan uudelle tasolle viimeisien vuosien aikana. Muuttuvassa maailmassa vaaditaan työntekijöiltä yhä enemmän tehokkuutta ja kykyä sopeutua nopeasti kehittyvään ympäristöön. Näiden tekijöiden seurauksena henkilöstön työhyvinvointi ja työkyky ovat entistä tärkeämpiä. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, miten varhaisen tuen toimintamalli on juurtunut kuntayhtymän toimintaan. Varhaisen tuen toimintamallia tutkitaan esimiehen kokemuksien ja näkökulman kautta. Toimintamalli on Suomessa melko uusi asia. Ensimmäisen kerran malli tuli esille hallituksen ohjelman toisena painotusalueena vuonna 2007. Viimeisin lakiin voimaan tullut uudistus oli tammikuussa 2014. Siinä käsiteltiin uusia asioita työterveyshuoltokäytännöstä ja sen sisällöstä sekä koulutusasioista liittyen alan ammattihenkilöihin. (Ajankohtaista työterveyshuollon kustannusten 2013, 1). Terveiden edistämisen, työssä jatkamisen ja jaksamisen teema ovat olleet esillä laajasti viime vuosina. Hallituksen ohjelman tavoitteena vuonna 2007 oli terveyden edistäminen ja sen jälkeen tehtiin monia lakiuudistuksia, joista yhdestä seurasi toimintasuunnitelman laatiminen (Turja & Kaleva 2012, 12)

**Toimintamallin tarkoituksena** on pitää työntekijä työkykyisenä mahdollisimman pitkään ja myös työterveyshuoltolaki (L21.12.2001/1383) vaatii työnantajaa hoitamaan työntekijälle kunnolliset terveyspalvelut. Toimintamalli ei ole pakollinen, mutta sairausvakuutuslaissa (L21.12.2004/1224) toimintamallia vaaditaan yrityksille osana hyvää työterveyshuoltokäytäntöä. Kela antaa tukea hyvän työterveyshuoltokäytännön toteutumisesta työpaikoilla hyvittämällä yrittäjille ja työnantajille ehkäisevän työterveyshuollon ja siihen yhdistyneenä järjestetyn sairaanhoidon hyväksyttävistä maksuista 50 prosenttia enimmäismäärään saakka. Tässä tapauksessa puhutaan Kelan laskennallisista enimmäismääristä, mitkä Kela ilmoittaa erikseen joka vuosi. Korvaukset työterveyshuollon ehkäisevästä toiminnasta on 60 prosenttia kun työnantaja tai yrittäjä on sopinut yhdessä työterveyshuollon kanssa varhaisen tuen toimintamallista ja työkyvyn hallinnasta sekä seurannasta (Ajankohtaista työterveyshuollon kustannusten 2013, 4).

Työterveyshuoltolakiin säädettiin laissa uudistuksia, jotka tulivat voimaan 1.6.2012. (Jalonen & Heiskanen 2012). Lain mukaan työnantajan on ilmoitettava työterveyshuoltoon työntekijän sairauspoissaolosta viimeistään silloin kun poissaolo on jatkunut yli 30 päivää. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö -kirjassa esitelty yleinen toimintasuunnitelmamalli ei sisällä säännöksiä työkyvyn hallinnan toimintakäytännön kirjaamisesta, jotka tulivat voimaan vuoden 2011 alussa (Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2013).

Työterveyshuollon on arvioitava työntekijän jäljellä oleva työkyky, ja työnantajan on selvitettävä yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä. Työntekijän on toimitettava Kansaneläkelaitokselle työterveyshuoltolain (1383/2001) 12 §:n 1 momentin 5 a kohdassa tarkoitettu lausunto työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja työssä jatkamismahdollisuuksista viimeistään silloin, kun sairauspäivärahaa on maksettu enimmäisaikaan laskettavilta 90 arkipäivältä. Jos lausuntoa ei ole toimitettu Kansaneläkelaitokselle 1 momentissa säädetyssä määräajassa, työntekijän sairauspäivärahan maksaminen keskeytetään. (Kuntatyönantajat, 26.03.2012. 4/12.)

## 1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esimiehet kokevat käytössä olevan varhaisen tuen toimintamallin, voiko heidän mielestään toimintamallin avulla käytännössä parantaa työntekijän työkykyä ja työhyvinvointia. Toimintamallin tarkoituksena on auttaa työntekijää jatkamaan työkykyisenä kuntayhtymän palveluksessa mahdollisimman pitkään tukivoimien avulla. Varhaisen tuen toimintamallin yhteydessä työntekijät voivat hyötyä monialaisten asiantuntijoiden ammattitaidosta, kuten työnantajan, työterveyshuollon, Kuntien eläkevakuutusten ja Kansaneläkelaitoksen (Henkilöstöraportti 2013). Nämä eri tahot yhdessä etsivät parhaiten ratkaisuja tilanteeseen, jossa työntekijä ei jaksakaan henkisesti tai fyysisesti työelämässä. Tämä toimintamalli on kuntayhtymässä ensimmäinen laatuaan ja se on osana kuntayhtymän henkilöstöstrategiaa. Kyselyn avulla pyrin selvittämään, pitävätkö esimiehet toimintamallia käytännöllisenä ja ovatko he omaksuneet sen tapana, osaksi esimiestyötään, sillä työkyvyn varhainen tuki kuuluu esimiestyöhön. Haluan tutkimuksessa selvittää esimiesten kokemuksia siitä, millaisia muutoksia toimintamallin käyttöönotto on tuonut esimiesten työhön. Poimin esimiesten tuntemuksia myös siitä, miten varhaisen tuen malli on vaikuttanut esimiesten, työntekijöiden ja



työterveyshuollon keskinäiseen yhteistyöhön. Olisiko mallissa heidän mielestään kehitettävää tai haluaisivatko he lisää koulutusta kyseisen toimintamallin suhteen.

Tutkin asiaa, koska toimeksiantajani haluaa tietää, miten toimintamalli on juurtunut organisaatioon. Toimintamallia ei ole ilmeisesti sen käyttöönoton myötä käytetty niin paljon kuin olisi toivottu. Tutkimuksen avulla saataisiin asiaan kunnollisia vastauksia miten voitaisiin kehittää toimintamallia niin, että sitä olisi vaivatonta käyttää. Tutkimuksen myötä asioiden toivotaan muuttuvan positiiviseen suuntaan.

## **1.2 Kohdeorganisaatio**

Kunnat ovat voimakkaita ja vaikuttavat yhteiskunnallisesti, sillä niiden tehtäväkenttä on tavattoman suuri, koska ne vastaavat kaksi kolmasosaa julkisista palveluista ja valtio vain yhdestä kolmasosasta (Kuntien ja kuntayhtymien toiminta).

Kunnat voivat perustaa kuntayhtymän hoitamaan yhteisiä tehtäviään. Yhteistoiminta-alueen muodostava kuntayhtymä ottaa vastuun järjestääkseen jäsenkunnilleen tarvittavat palvelut, esim. terveydenhuollon ja sosiaalitoimen palvelut. Kuntayhtymän perustamiseen tarvitaan jäsenkuntien hyväksymä perussopimus. Kuntayhtymä on palveluiden tuottaja jäsenkuntien puolesta. Palvelut on usein taloudellisinta tuottaa yhdessä lähikuntien kanssa, siksi kuntayhtymiä perustetaan (Kuntayhtymät)

Mykkäsen mukaan (2012, 12) tämän hetkisten kuntayhtymien historia yltää monien vuosien päähän. Ensimmäinen kuntien yhteisessä omistuksessa oleva mielisairaala avasi ovensa vuonna 1903. Nykyään (mts. 13) Suomessa toimii monta kuntayhtymää, näiden pääasiallisena osa-alueena 51:llä on sivistystoimi, 38:lla on terveydenhuolto, 35:llä on sosiaalitoimi, 34:llä on yhdyskuntapalvelut, 9:llä on liiketoiminta ja 3:lla on muu kuntayhtymä.

Toimeksiantajani on vuonna 2009 perustettu kuntayhtymä, joka tarjoaa kuntalaisille perusterveydenhuollon. Kuntayhtymä koostuu kolmesta kunnasta. Kuntayhtymän tarjoamiin palveluihin kuuluu terveyden- ja sairaanhoitopalvelut, vanhustenhuollon, ympäristöterveydenhuollon sekä sosiaalitoimen palvelut.

### 1.3 Toimintamallin tarkoitus

Varman asiantuntijalääkäri Antti-Poika (s. 3) kertoo, että varhaisen tuen toimintamalli on malli, jonka hallitus on laittanut alulle vuonna 2007. Toimintamallin avulla pyritään pidentämään suomalaisten työuria. Se on tulevaisuuden kannalta välttämätöntä, sillä väestö ikääntyy nopeammin, kuin uusia työntekijöitä aloittaa työuransa. Suurin syy työurien loppumiselle on työkyvyttömyys. Toimintamallin avulla pyritään edistämään työkykyä ja auttaa työssä jatkamisessa erityisesti silloin kun työkyky on heikentynyt tai kokonaan alentunut. Työryhmät, jotka pohtivat millä keinoilla työurien pitenemistä voidaan tukea, ovat havainneet, että työkyvyttömyyttä voidaan estää parhaiten työnantajien ja työterveyshuollon yhteistyön avulla. Hyvän työterveysyhteistyön perustana on, että työnantaja on tietoinen työntekijöidensä terveydentilasta ja riskeistä, jotka saattavat johtaa työkyvyttömyyteen. Työnantajan pitäisi Antti-Pojan mukaan pystyä varautumaan tällaisiin riskeihin ja näin ollen kehittää vaikuttavia ja tehokkaita prosesseja, joiden avulla työssä voidaan työkykyisenä. Toimintamallin avulla voidaan edistää työhyvinvointia ja välttää pitkittyneet sairauslomat.

Toimintamallin onnistuminen Antti-Pojan mukaan (s. 6) on kiinni kaikista osapuolista, kaikkien on sitouduttava noudattamaan sitä. Toimintamalliin liittyvillä toiminnoilla pyritään edistämään nimenomaan työntekijöiden terveyttä, työntekijöiden pitää ymmärtää, että se on kehitetty heitä varten. Esimiesten ja johdon pitää olla yhteisymmärryksessä siitä, että työntekijöiden urien pidentäminen on etu myös yritykselle.

## **2 Varhainen tuki ja työkyvyn edistäminen**

### **2.1 Lainsäädäntö**

Vuonna 2011 hallituksen esityksessä haluttiin muuttaa sairausvakuutuslakia (L 21.12.2004/1224) ja työterveyshuoltolakia (L 21.12.2001/1383). Muutoksena entiseen tuli 90 päivän sääntö sairausvakuutuslakiin, jolloin sairauspäivärahaa maksetaan ainoastaan, jos työntekijä toimittaa Kelalle työterveyshuollon lausunnon kunnostaan. Lisäksi 90 päivän sääntöön kuuluu, että lääkärin on arvioitava työntekijän työkyky ja se, mitä siitä on jäljellä. Kun työntekijän poissaolo on jatkunut 30 päivän ajan, on työnantajan ilmoitettava sairauspoissaolosta ja lakiin säädettiin myös lausunnon antamisen Kelalle kuuluvan työterveyshuollon tehtäviin (HE 75/2011).

Oikea-aikainen kuntoutus ja hoito ovat tärkeitä ennaltaehkäisy keinoja kun puhutaan työkyvyttömyyden ehkäisystä. Osaaminen sekä työilmapiiriin vaikuttavat tekijät voivat olla yhtä haitallisia asioita terveysongelmien lisäksi. Hallituksen esityksen mukaan johdolla ja esimiehillä on kuitenkin avainasema työkyvyn ylläpitämiseen, sillä he voivat henkilöstöpoliittisin keinoin parantaa tilanteita, joissa työkykyä uhkaa pitkäaikainen alentuminen. Työnantaja on vastuussa työntekijän siirtämisestä muihin tehtäviin tai uudelleenkoulutukseen jos työkyky ei ole enää entisellään.

Lakimuutosten tavoitteena oli madaltaa kynnystä puuttua aikaisemmin työntekijän pitkiin sairaslomiin sekä parantaa työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyötä ja parantaa työkyvyttömyyttä. Näillä muutoksilla pyritään pidempiin työuriin, etteivät suomalaiset jäisi niin varhain työkyvyttömyyseläkkeelle. Tavoitteena oli kehittää keinoja, jotka helpottavat työntekijän töihin paluuta ja lakimuutoksessa keskityttiin myös erityisesti työkyvyn ylläpitämiseen ja sen nopeaan palautumiseen. Sillä ennen terveyden edistämisen tavoiteohjelmaa, suomalaiset jäivät työkyvyttömyyseläkkeelle 51,2-vuotiaana, kun eläkeikä on Suomessa 63 vuotta. (HE 75/2011.)

## 2.2 Varhainen tuki

Varhainen tuki ja työkyvyn edistäminen sekä työhyvinvointi ovat opinnäytetyön keskeisemmät käsitteet. Varhainen tuki tarkoittaa terveydellisiin ongelmiin puuttumista varhaisessa vaiheessa. Varhainen tuki auttaa työssä heikentävien tekijöiden tunnistamista ja ongelmiin haetaan ratkaisua viipymättä (Keva, varhainen tuki 2012). Varhainen tuki on avun hakua tilanteeseen, jossa työntekijä ei ole henkisesti tai fyysisesti kunnossa. Varhaista tukea saa usein työpaikan sisäisin toimin. Jokaisen organisaation tulisi kehittää itselleen toimintatapa, jolla haetaan ratkaisuja työssä selviytymiseen ja työn sujuvuuden ongelmiin. Varhaiseen tukeen voidaan liittää myös sana työkyvyn hallinta. Työkyvyn hallinta tarkoittaa menettelytapoja, joilla työnantaja huolehtii työkyvyn edistämisestä ja työssä jaksamisen seurannasta sekä varhaisen tuen antamisesta (Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki 2011). Lähiesimies on olennainen toimija varhaisen tuen työssä. Varhainen tuki työpaikalla vaatii hyvää tahtoa sekä työntekijän luottamusta esimieheensä sekä järjestelmällistä ja pitkäjänteistä toimintatapaa ja organisaation sitoutumisen (Turja & Kaleva 2012, 5).

Sipposen (2011, 8) mukaan olennainen tekijä varhaisessa tuessa on keskustelu työterveyshenkilöstön kanssa. Keskustelun avulla saadaan esille työntekijän oma näkemys sekä fyysisestä että henkisestä terveydestään ja selviytymisestään työssä. Edellytyksenä onnistuneeseen vuorovaikutukseen on luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen.

Valtiokonttorin (Kajaste 2007, 8) määritelmän mukaan puheeksiottaminen ja varhainen aktiivinen puuttuminen kuvaavat tilannetta, jossa asiat uhkaavat mennä pahasti väärään suuntaan. Varhaisessa puuttumisessa asia otetaan puheeksi ja pyritään ratkaisemaan ennen kuin tilanne muodostuu liian vaikeaksi ratkaista. Puuttuminen on varhaista silloin, kun ongelmaan käydään kiinni ensimmäisten oireiden ilmaantuessa.. Tällaisissa tapauksissa on kyse normaalitilanteen poikkeamasta, jota ei voida ratkaista osana päivittäisiä johtamistoimia. Kun varhainen puuttumiseen liitetään positiivisen palautteen antaminen ja saaminen koko organisaatiossa, myös työntekijät kokevat sen turvaverkoksi.

Kohon (2013, 89–91) mukaan varhaisen tuen toimintatapaan kuuluu sairauspoissaolojen hallinta, seuranta, varhainen puuttuminen ja puheeksi otto sekä töihin paluun tuki. Työterveyslaitoksen tutkimus (Turja ja Kaleva 2012, 58–60) todistaa, että työnantajilla ja esimiehillä on mahdollisuus tarttua ongelmiin tehokkaasti varhaisessa vaiheessa. Työkyvyn varhaista tukea ja puheeksi ottamista kehitetään jatkuvasti eri toimijoiden tiiviillä yhteistyöllä. Varhaisen tuen keskustelujen perustana on tavoitteellinen keskustelu, jossa lähdetään etsimään tilannetta selkeyttäviä ratkaisuja. Käytäntö edellyttää esimiehen ja hänen alaistensa välillä keskustelevaa työkulttuuria. Kun työkyvyn heikkeneminen havaitaan tarpeeksi ajoissa, voidaan työntekijää tukea työssään selviytymisessä helpommilla toimenpiteillä.

Koho (2013, 92) toteaa, että työntekijän työkyvyn aleneminen voi ilmetä lisääntyneenä sairasteluna. Työterveyshuolto, työyhteisö ja esimies sekä työntekijä itse havaitsevat työkyvyn alenemisen uhan. Tällaisessa tilanteessa varhainen tilanteeseen puuttuminen ei ainoastaan vähennä työntekijän sairauspoissaoloja, vaan sillä on merkittävä vaikutus hänen elämänlaatuunsa ja työuraansa, myös yrityksen kustannukset pienenevät sairauspoissaolojen vähentyessä. Työntekijälle työssä jatkaminen on suoraan verrannollinen parempaan toimeentuloon ja parempaan eläkkeeseen. Tästä huolimatta Kohon mukaan (s. 93) on hyvä muistaa, että työssä selviytymisen ongelmista vain osa johtuu terveyteen liittyvistä asioista. Vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen ei ole kenellekään helppoa ja siksi esimiehen olisikin syytä käydä koulutuksissa asian harjoittelemisen vuoksi.

## **2.3 Työkyvyn edistäminen**

Kohon mukaan (2013, 92) työkyvyn edistäminen liikkuu myös käsi kädessä varhaisen tuen kanssa. Varhaisella tuella pyritään hakemaan ongelmiin ratkaisuja, työkyvyn edistämisessä ongelmia ei vielä ole, vaan ne yritetään ennaltaehkäistä. Työkyvyn edistämisessä suurin rooli on työterveyshuollolla. Työterveysyhteistyöllä tavoitellaan henkilöstön tyytyväisyyttä työtä kohtaan, työssä jaksamista ja jatkamista sekä turvallista työympäristöä. Työn fyysistä ja henkistä kuormitusta, sairauslomia ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien työntekijöiden määrää pyritään vä-

hentämään työterveysyhteistyön avulla (Työterveysyhteistyöllä edistetään työkykyä 2013).

Työterveyshuollon vastuualueeseen kuuluu työntekijöiden terveyden, toimintakyvyn ja jaksamisen edistäminen. Työpaikan vastuulla on työn hallinta ja tukeminen, ammatillisen osaamisen lisääminen ja työkykyä ylläpitävän toiminnan organisointi. (Työhyvinvointia hyvinvointityöhön 2011, 10.)

Työkyvyn edistämistä tutkitaan nyt enemmän kuin aikaisemmin, sillä työkyvyn edistämiseksi tarvitaan lisää tietoa siitä, millaisista tekijöistä työkyky oikein koostuu, koska ruumiillisesta työstä on siirrytty monin tavoin erilaiseen henkiseen työhön. Työntekijöiden työkyky ja työn muutos heijastuvat yhdessä työkyvyn sisältöön. Työkyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen tarvitaan tietoa nyky-yhteiskunnassa vallitsevista ulottuvuuksista. (Gould & Ilmarinen 2006, 13.)

Gouldin ja Ilmarisen mukaan (2006, 17) 1900-luvun yhteiskunnassa työelämän vaatimukset olivat yksinkertaisia, tärkeintä oli fyysinen voima ja kestävyys. Sairautena pidettiin työntekijällä ehtyneitä voimia tai jos ihminen oli kehitysvammainen. Yhteiskunta on kehittynyt ja näin ollen myös sairauden muodot ovat tulleet vaikeammin tulkittavaksi. Muutoksen työssä ja sairauksissa näkyvät työkyvyttömyyden määritelmässä, joka lukee sairausvakuutuksessa. Perusteina sairauspäivärahoille ja työkyvyttömyyseläkkeille on nykyisin enemmän mielenterveyshäiriöt kuin sydän- ja verisuonitaudit. 1970-luvulla työkyvyttömyyseläkkeiden syynä kolmasosalla oli verenkiertoelinten sairaudet, nyt kolmasosan syynä ovat mielenterveyteen liittyvät sairaudet. Ennen ajateltiin lääketieteen näkökulmasta, nykyisin työkykyä arvioidaan tasapainomallin mukaan, jossa pyritään tasapainottamaan yksilön voimavarat ja työn vaativuuden taso. Nykyisin jäljellä olevaa työkykyä painotetaan työkyvyttömyyden sijasta. Työkyvyn edistämisessä ja kuntoutuksessa pyritään siihen, että poistettaisiin sekä työelämään, työn tekemiseen että yksilöön kohdistuvia työelämän paineita.

Työkykyä edistetään toimilla, jotka suunnitellaan huolellisesti ottaen huomioon yksilö työympäristö ja -yhteisö. Näihin kolmeen asiaan kohdistuvan toiminnan tavoitteena on edistää sekä työkykyä että työn laatua, tuottavuutta ja ammattitaitoa. Työolosuhteisiin suunnatuilla ennakkoivilla toimilla liittyen saadaan paras tulos, mutta

joskus tilanteeseen vaaditaan toimenpiteitä, jotka koskevat yksittäisiä tilanteita. Riskinarvioinnilla saadaan selvitettyksi toimenpiteet, jotka saattavat vaarantaa työntekijän työkykyä (Työhyvinvointia hyvinvointityöhön 2011, 7).

### 3 Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä

#### 3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla käsitetään työssä käyvän ihmisen selviytymistä omista työtehtävistään. Työhyvinvointiin vaikuttavat fyysinen kunto, henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi, työympäristöön vaikuttavat tekijät sekä yhteisön toimivuus. Lisäksi siihen vaikuttavat palkka, työsopimus ja oma elämä niin yksityinen kuin perhe-elämäkin. (Työhyvinvointitutkimus Suomessa 2005, 3–4.)

Työeläkeyhtiön Varman mukaan (Tunnista ajoissa stressi ja uupuminen, 8) työhyvinvointia muodostetaan jokaisena työpäivänä arjen keskellä. Oma terveydentila ja elämäntilanne vaikuttavat paljon vointiin työelämässä, sekä oma motivaatio ja osaaminen. Työelämässä kohtaa jatkuvasti muutoksia ja taloudellinen kasvu on kääntynyt nyt taantumaksi, huoli työpaikkojen riittävydestä on suuri. Työntekijöiden tulisi olla yhä tehokkaampia ja sopeutua jatkuvaan muutokseen ympäristössä. Työpaikoilta vaaditaan tällaisessa tilanteessa enemmän varhaista tukea ja työntekijöiden selkeää ohjausta sekä huolta heidän työhyvinvoinnistaan. Varman mukaan (s. 14) Selkeät pelisäännöt työyhteisössä sekä yhteiset tavoitteet ja päämäärät ovat tärkeitä työhyvinvoinnin tekijöitä. Työn mielekäs sisältö, työn sujuvuus ja omat henkilökohtaiset tavoitteet ovat perustana työhyvinvoinnille. Koko työyhteisön hyvinvointiin voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Työntekijät yhdessä työnantajan, työterveyshuollon sekä työsuojelun kanssa voivat vaikuttaa ilmapiiiriin ja hyvinvointiin töissä, mutta avaimet työntekijän omaan hyvinvointiin on pitkälti hänellä itsellään.

Martimo, Antti-Poika ja Uitti (2010, 168–169) toteavat, että työkyvyn ja työhyvinvoinnin käsite voi mennä sekaisin sekä henkilöstöllä että esimiehillä, johtajilla ja työterveyshuollolla. Käsitteiden historian ja niihin liittyvien ristiriitaisuuksien tunteminen auttaa erittelemään, että mitä esimerkiksi työkyvyllä tarkoitetaan. Työkyky käsitteen käyttö ja korostaminen saattaa johtaa siihen, että hyvää suorituskkyä vaaditaan työssä selviytymisen perustana. Tämä ei ole eettisesti kestävä lähtökoh- ta työterveyshuollossa eikä työpaikoilla. Sairaat, vammaiset ja ikääntyvät voivat tämän käsitteen myötä joutua työpaikalla silmätikuksi ja eriarvoiseen asemaan



työmarkkinoilla. Nykyään työkyvyn ylläpitäminen nähdään yhtenä osa-alueena työhyvinvoinnin edistämisessä, ei ainoastaan yhtenä päämääränä.

### **3.2 Esimiehen rooli työhyvinvoinnin edistämisessä**

Päävastuu työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittämisellä on työnantajalla (Työhyvinvointia hyvinvointityöhön 2011, 3–13). Keinoina voidaan käyttää esimerkiksi turvallisuusriskien kartoittamista, sairauspoissaolojen seuranta ja työkyvyttömyysriskien määrittämistä sekä niiden ennaltaehkäisyä. Työkyvyn johtamiseen kuuluu olennaisesti voimavaratekijöiden vahvistusta, kuten esimiehen antama palaute ja tuki sekä arvostus työntekijöitä kohtaan (mp.). Vetovoimatekijöihin kuuluu yksinkertaiset johtamiskäytännöt ja työyhteisön kannustus sekä vaivaton tiedonkulku. Hyvä työkyky koostuu työntekijän motivaatiosta ja osaamisesta, näiden tekijöiden täytyy olla tasapainossa työn vaatimuksien kanssa. Tavoitteena koko työympäristössä on työhyvinvointia edistävän ja työkykyä ylläpitävän toiminnan lisäksi edistää työn laatua, tuottavuutta ja osaamista. Tällä tavalla työyhteisöön suunnatuilla toiminnoilla saavutetaan paras vaikutus.

Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, 5–8) kirjoittavat, että esimiestyön rooli on tärkeä, kun puhutaan työkyvyn edistämisestä. Esimiestyö on haastavaa, mutta samalla palkitsevaa. Esimiehen tehtäviin kuuluu monta osa-aluetta, mutta esimiehen tärkein tehtävä on ohjata ja auttaa työntekijää onnistumaan ja suoriutumaan työtehtävissään. Hän on itse oman työnsä toimeenpanija, joten hänen täytyy muistaa, että hyvinvointi ja jaksaminen työssä ovat perustana hyvälle ja selkeälle johtamiselle. Esimiehellä on merkittävä rooli työkyvyn tukemisen ja varhaisen tuen toimintamallin onnistuneessa toteutumisessa. Kun esimies havaitsee jonkin toimintamallissa olevan ongelman, esimerkiksi sairauspoissaolojen ylitys, hänen täytyy Terävän ja Mäkelä-Pusan mukaan (s. 15) puuttua ongelmaan varhaisen tuen toimintamallin mukaisesti selvittää sen syy. Kun asia on selvillä, haetaan ongelmaan ratkaisua. Työyhteisön ilmapiiriin luo työpaikalla esimies, sillä hän on esimerkkinä työntekijöille. Yleensä esimies, joka tervehtii ihmisiä työpaikallaan antaa esimerkiksi alaisilleen ja myös alaiset tervehtivät työpaikalle tulevia ihmisiä. Vaikutus on siis samanlainen jos esimies ei edes huomioi ympärillä olevia ihmisiä. Esimiehellä

on tärkeä rooli ilmapiirin rakentajana omassa työyhteisössä. Esimiehen on helppo ymmärtää omassa yksikössään tai ryhmässä ilmeneviä ongelmia ja löytää keinoja niiden ratkaisemiseksi. Nykyaikaiseen johtajuuteen katsotaankin kuuluvaksi henkinen tuki, esimerkillisyys, työntekijöistä huolehtiminen sekä innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen. On myös havaittu, että niin kuin johtajat kohtelevat esimiestään myös esimies kohtelee alaisiaan.

### **3.3 Motivaation merkitys johtamisessa ja työhyvinvoinnissa**

John Adairin (2009, 7) mukaan johtaminen ja motivaatio yhdessä ovat kuin sisäruukset ja jokainen esimies tekee ryhmästään tietynlaisen omalla esimerkillään. Jokainen ihminen tarvitsee positiivista palautetta, jotta työyhteisössä voi yhdessä kulkea kohti oikeaa suuntaa. Silloin myös työyhteisössä on tarpeeksi rohkeutta pysyä lujana vaikeissakin tilanteissa.

Aarnikoivun (2008, 16–17) mukaan johtamisen olennaisimmat asiat voidaan tiivistää yhteen sanaa; kumppanuusjohtaminen. Se koostuu johtamisen perusteista, niistä asioista, joiden avulla saavutetaan hyvä tulos ja jotka on koettu toimiviksi. Kun esimiehellä on hallussaan nämä johtamisen perusasiat, siitä seuraa vain motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Onnistuminen esimiestehtävässä perustuu esimiehen omaan asenteeseen ja itse tehtävän johtamiseen ja tilanteen haltuunottamiseen. Nimensä mukaisesti nimi syntyy työntekijän ja esimiehen välisestä kumppanuussuhteesta. Alainen tarvitsee esimiestään ja esimies toimii samalla työnantajan edustajana ja esimies on riippuvainen alaisensa motivoituneesta työpanoksesta (Aarnikoivu 2008, 15). Esimiehellä täytyy olla tarkka kuva organisaation mis-siosta, visiosta, arvoista ja strategiasta, jotta hän voi tehdä työstään merkityksellistä ja olla esimerkkinä työntekijöilleen. Työhyvinvoinnin edistäjänä olevalla esimiehellä täytyy olla lisäksi selkeä kuva siitä, mitä työntekijän työtehtäviin kuuluu.

Kohon (2013, 91–93) mukaan esimiehellä on huomattavasti vastuuta työpaikalla, hänen täytyy huolehtia ja ottaa vastuuta sekä omista että työntekijän työtehtävistä. Puheeksi ottamiseen ja varhaiseen tukeen liittyä aina työntekijöistä välittäminen ja huolehtiminen. Työpaikalla on esimiehen vastuulla havaita uhat, haitat ja ongelmat työntekijöiden toimissa, päivittäin. On myös erityisen tärkeää, että esimies ongel-

man havaitessaan puuttuu ongelmiin välittömästi. Puheeksi otto tilanteissa esimiehen tulee säilyttää malttinsa, eikä hän saa purkaa negatiivisia tunteitaan työntekijään. Esimiehen on siis hyvä haastaa itseään, ja tutkiskella välillä omia toimintatapojaan ja miettiä miten niitä voisi kehittää.

Johtamistaidon opiston (Juuti, 115–117) tekemässä tutkimuksessa vuonna 2007 arvioitiin 2288 esimestä, joista 75 % parhaimmista esimiehistä oli naisia. Kuitenkin huonoimmissa esimiehissä naisia oli 57 %. Parhaiksi esimiehiksi määriteltiinkin ihmisiä näillä sanoilla ”helposti lähestyttävä”, ”luotettava” ja ”energinen, kuuntelee ja osallistuu päivän töihin”.

## 4 Tutkimus

### 4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on, kuten jo edellä (luku 1.1) mainitsin, selvittää, miten esimiehet kokevat varhaisen tuen toimintamallin työssään. Onko toimintasuunnitelma heidän mielestään tarpeellinen? Miten sitä tulisi kehittää? Pitäisikö esimiehiä kouluttaa enemmän, että toimintasuunnitelman noudattaminen olisi vaivattomampaa, entä miten sujuu yhteistyö työterveyshuollon, työntekijöiden ja muiden esimiesten kanssa? Varhainen tuki ja sen kanssa käsi kädessä kulkevat työkyvyn edistäminen ja ylläpitäminen ovat Suomessa uusia asioita, joita yritetään vuosi vuodelta parantaa, sillä ikääntyviä ihmisiä on yhä enemmän, työpaikkoja avautuu eläkkeelle jäävien työntekijöiden jälkeen, mutta ne myös täytetään yhä harvemmin, koska sopivia hakijoita ei ole.

Toimintamalli on uusi asia toimeksiantajan organisaatiossa, eikä toimintamallia ole otettu käyttöön esimiestyössä niin paljon kuin olisi toivottu, vaikka koulutusta on pidetty ja annettu informaatiota paperimuodossa. Toimeksiantajani halusi esimiehiltä vastauksia siihen, miksi sitä on käytetty niin vähän.

### 4.2 Tutkimusmenetelmän valinta: laadullinen tutkimus

Hakalan (2007, 12) mukaan hyvää tutkimusta ei voi tehdä edes hyvästä tutkimusaineistosta ellei osaa koota aineistosta tarpeellisia tietoja. Ensin pitää tähdätä hyvään aineistoon ja sen jälkeen miettiä järkevää menetelmää. Tämä tutkimus on laadullinen, sillä kohderyhmä on tarkoin valittu. Toisaalta opinnäytetyön kyselyosuuteen liittyy puolistrukturoituja kysymyksiä, joten tutkimukseni on sekoitus kahden eri tutkimusmuotoa. Erona laadullisessa ja määrällisessä tutkimuksessa on se, että määrällisessä tutkimuksessa tutkitaan satunnaisesti valikoituja yksilöitä jollain tietyllä aineistonkeruumenetelmällä esim. yksinkertaisella satunnaisotannalla. Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus haluaa selittää asioita tarkkojen ja systemaattisten havaintojen avulla. Tämä tutkimusmenetelmä kuvaa saadun aineiston numeraalisena tai tiivistettynä tekstinä. Tuomivaaran (2005, 29) mukaan määrälli-

sessä tutkimuksessa ilmiöitä pyritään kuvaamaan käyttäytymistä mittaillen ja selittäen. Määrällisessä tutkimuksessa kysymyksissä käytetään strukturoituja kysymyksiä eli vastausvaihtoehdot on rakennettu tarkasti etukäteen. Laadullinen voidaan toteuttaa usealla menetelmällä. Laadullisen tutkimus on Tuomivaaran (s. 29) määritelmän mukaan vapaalle tahdolle perustuva merkitysten tulkinta. Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä tekstimuodossa oleva kuvaustapa. Haastatteluissa käytetään avoimia kysymyksiä ja tutkimuksissa käytetään valikoituja yksilöitä. Erikssonin (2008, 4) mukaan laadullinen tutkimus on useimmiten kuvattu määrällinen tutkimuksen vastakohtana, joka hallitsee tieteellisen työn perustan ja yhteiskuntatieteiden, kuten yritysten tutkimuksetkin. Määrällistä ja laadullista tutkimusta on paljon helpompi vertailla keskenään kuin määritellä niitä.

Kiviniemi (2007, 70) sanoo, että laadullinen tutkimus on osaltaan prosessi. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruun väline on ihminen ja silloin on mahdollista, että tutkijan näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät vähitellen samaan aikaan kun prosessi etenee, voidaan sanoa, että kyseessä on eräänlainen oppimistapahtuma. Prosessiksi sitä voidaan kutsua myös sen vuoksi, että tutkimuksella ei ole selkeitä etenemisen vaiheita, vaan suurin osa ratkaisuista selviää vasta tutkimuksen etenemisen myötä. Metsämuurosen (2006, 121) mukaan laadullista tutkimusta tehdessä pahin ongelma tutkimuksen kannalta, on tutkijan omat ennakkoluulot tutkimustuloksesta, sillä kukaan ei saa tutkijan mieltä muutettua, jos tutkija on tuloksen jo itse päättänyt. Varovaisuutta pitää noudattaa tulkinnassa, etteivät omat ennakkokäsityksemme muuta todellisia tuloksia. Puusan ja Juutin (2011, 47) mukaan laadullinen tutkimus tarkastelee yksittäisiä tapauksia ja tärkeintä on tutkittavan näkökulmasta katsominen ja korostaminen. Tutkijan tehtävänä on olla vuorovaikutuksessa yksittäisen havainnon kanssa, eikä yleistää sitä mitä suurin osa tutkimuksessa kertoo.

### **4.3 Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä**

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyn avulla keväällä 2014. Kysely oli tarkoitettu koko organisaation lähiesimiehille, joita silloin 38 henkilöä. Kysely kerättiin puoli-

strukturoidun kyselylomakkeen avulla. Kyselyn tein webropol -ohjelmalla, joten kysely täytettiin sähköisesti. Suurin osa kyselyn kysymyksistä on avoimia, kuitenkin kyselyn lopusta löytyi vielä muutama monivalintakysymys. Opinnäytetyössä käytetty kysely löytyy liitteet -osiosta.

Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa käytetään kyselyä. Kysely sisältää avoimia kysymyksiä, ja kyselyn lopussa on muutama kysymys, jossa vastaukset annettiin valmiiksi. Kyselylomakkeeni oli näin ollen puolistrukturoitu. Valli (2007, 102) kertoo kyselomakkeen olevan perinteisin tapa kerätä aineistoa tutkimukselle. Kyselylomakkeiden suosio on viimeisien vuosikymmenien aikana laskenut, sillä tilalle on tullut laadullisen tutkimuksen pehmeämpiä menetelmiä. Kuitenkin sille löytyy aina omat perustellut käyttötarkoituksensa. Kyselylomakkeiden tekemisessä täytyy kiinnittää erityistä huomiota kysymysten luomisvaiheessa, sillä huolellisesti tehdyt kysymykset takaavat tutkimuksen onnistumisen. Usein virheelliset tutkimustulokset juontavat juurensa siitä, että kysyjä ja vastaaja ovat ymmärtäneet kysymykset eri tavalla. Kysymyksissä ei saa johdatella, ja niiden tulee olla yksinkertaisia. Kysymysten pitää perustua tutkimusongelmaan ja tutkimuksen tavoitteisiin. Kyselomake on ajaton ja yksinkertainen tapa kerätä aineistoa tutkimukselle.

#### **4.4 Aineiston analyysimenetelmä**

Aineiston analyysimenetelmänä on kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi. Tällä analyysimenetelmällä voidaan Tuomen ja Sarajärven (2002, 105) mukaan analysoida objektiivisesti ja systemaattisesti lähes mitä tahansa tekstimuotoista aineistoa. Kyseisellä analyysimenetelmällä pyritään saamaan kuvaus tiivistetyssä muodossa. Analysointi tapahtuu johtopäätöksien avulla, eli tekstiä aletaan jäsentää ja järjestetty aineisto on ikään kuin tulos. Diskurssianalyysi ja historiallinen analyysi ovat molemmat samankaltaisia sisällönanalyysin kanssa, ainoastaan pienenä erona on se, että diskurssi- ja sisällönanalyysi tarkastelee aineiston inhimillisiä merkityksiä.

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 107–109) sanovat, että sisällönanalyysi mahdollistaa muutamia vapauksia, mutta tiettyjä rajojakin on noudatettava. Ensiksi sisällönanalyysi käsitteenä voidaan sekoittaa sisällön erittelyn kanssa. Sisällön erittely on ly-

hykäisyydessään dokumenttien analyysia, jossa kuvataan tekstin sisältöä määrällisesti. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan tekstin sanallista kuvailua.

#### **4.5 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus**

Aaltio ja Puusa (2011, 153) kertovat, että tutkija haluaa tutkimusta tehdessään välittämään tehtyjä löydöksiään yleisölle sekä oivaltaa ja kokea uutta. Luotettavuuden arviointi niin määrällisessä kuin laadullisessa tutkimuksessa on osa hyvää tutkimuskäytäntöä. Luotettavat tulokset saadaan laadukkaasta tutkimuksesta ja luotettavuus onkin tieteen olennaisin piirre. Luotettavuutena voidaan pitää tutkimustulosta, joka on riippumaton epäolennaisista ja satunnaisista tekijöistä, samoin jos tutkimuksesta löytyy ne perusteet, joiden pohjalta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on ominaista, että luotettavuudesta kertoo tarkat luvut ja selkeät mittarit, joilla pystytään luomaan yleistäviä tuloksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida mitata määrällisenä tai objektiivisena mittarina. Objektiivisuus tarkoittaa, että tutkijaa ei voida erottaa tutkimuskohteesta siten, etteivät tutkijan omat olettamukset ja ratkaisut tutkimuksen edessä vaikuta lopputulokseen ja tutkimuskohteen ominaisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija vakuuttaa lukijan tutkimusraportissaan osuvilla tulkinnoilla.

Laadullisen tutkimuksen ominaisuuksiin Aaltion ja Puusan (s. 154–155) mukaan kuuluu, että lukija pystyy ymmärtämään tutkijan ratkaisut, perusteet, sekä vakuuttamaan tutkijan tiedonhankinnasta ja tehdyistä tulkinnoista. Tutkimusta tehdessä on muistettava, että pyrkii tuomaan esiin tutkittavien mielipiteet ja näkökulmat. Ohjeena tälle on totuudellisuus.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Luvussa viisi käsittelen tutkimuksen tuloksia saamani aineiston perusteella. Tuloksien analysointiin käytän yhtä laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmää, joka on sisällönanalyysi. Tulokset on analysoitu kysymys kerrallaan ja tulokset on ryhmitelty kyselyn teemojen mukaan. Tulokset on analysoitu kyselyn kysymysjärjestyksessä, keskeisimpiä tuloksia on nostettu tekstistä esiin suorilla lainauksilla.

Kysely oli tarkoitettu kohdeorganisaation kaikille lähiesimiehille, heitä oli yhteensä 38. Kaikki eivät vastanneet, joten kyselyn vastausprosentiksi tuli 45 %. Prosentti oli alhainen, sillä toimintamalli on ollut organisaatiossa käytössä vasta vähän aikaa ja osalla esimiehistä alaisia on niin vähän, ettei heidän ole tarvinnut käyttää varhaisen tuen toimintamallia työssään. Esimieskokemus vastaajilla oli kahdesta vuodesta kahteenkymmeneenneenjään vuoteen saakka ja alaisia esimiehillä oli 8-50. Vastanneista kaksitoista oli käynyt keskusteluja alaistensa kanssa liittyen varhaiseen tukeen. Kaksi vastanneista oli ehtinyt käyttää toimintamallia edellisessä työpaikassaan. Kyselyihin osallistuneista henkilöistä ei julkisteta yksityiskohtaisia tietoja, että vastaajien anonyymiyys säilyy. Tutkimuksessa käytetty kysely löytyy kokonaisuudessaan opinnäytetyön liite -osiosta.

### 5.1 Työnantajan tuki

Kyselyssä haluttiin vastauksia siihen, miten työnantajan tuki on vaikuttanut varhaisen tuen toimintamallin käyttöönottoon. Kyselyyn vastaajat kokivat, että työnantaja on antanut tarvittavaa tukea. Muutama vastanneista tosin oli eri mieltä. Työnantaja on kouluttanut esimiehiä ja heille on laadittu kirjalliset ohjeet varhaisen tuen toimintamallin käyttöönottamisesta. Esimiehet ovat keskustelleet varhaisen tuen toimintamallin käyttöönotosta esimiesinfoissa, joissa mukana myös Seinäjoen sairaalan dustaja.

Työnantaja on kouluttanut esimiehiä mallin käyttöön ja järjestänyt koko henkilöstölle infotilaisuuksia asiasta.



Esimiehet kokivat työnantajan tuen helpottavan toimintamallin käyttöönottoa ja madaltavan kynnystä ottaa malli osaksi jokapäiväistä esimiestyötä. Esimiehet kokivat myös toimintamallin hyväksi työvälineeksi ottaa vaikeitakin asioita puheeksi työntekijöiden kanssa. Mallin tarjoamia valmiita lomakkeita pidettiin myös tarpeellisenä.

Sain varmuutta prosessin läpikäymiseen.

Parista vastauksesta kävi kuitenkin ilmi kielteinen asenne toimintamallia kohtaan, koska jo perustehtävien hoitamiseen menee paljon omia resursseja. Eräs vastaajista piti koko toimintamallia pakottamisena ja kriittisiä kysymyksiä kiellettyinä.

Esimiesten vastauksista nousi kolme asiaa, joiden avulla työntaja on tukenut toimintamallin käyttöönottoa. Eräs vastaaja olikin osuvasti kirjoittanut nämä kolme eli perehdytyksen, materiaalin ja tiedottamisen.

Muutamit vastaajat jäivät kaipaamaan työnohjauksellista tukea, sekä työterveyshuollon spontaania yhteydenpitoa esimiehiin tarvittaessa. Vastaajat kokivat kuitenkin varhaisen tuen toimintamallin käyttöönoton olevan kiinni myös omasta aktiivisuudesta. Osalla vastaajista ei ollut mitään lisättävää siihen kun kyselyssä kysyttiin lisätuesta toimintamallin käyttämiseen.

## **5.2 Toimintamallin käyttö erilaisissa tilanteissa**

Kyselyssä kävi ilmi, että esimiehet ovat käyttäneet varhaisen tuen toimintamallia suurimmaksi osaksi toistuvien ja pitkien sairauslomien sekä epäasiallisten käyttäytymisen selvittelyyn. Mallin käyttö koettiin hyvänä myös työntekijöiden välisten ristiriitojen selvittämisessä sekä tilanteissa, joissa työntekijän työkyky on heikentynyt. Työaikamuutoksissa sekä töiden uudelleenjärjestelyssä pitkien sairauslomien jälkeen, esimiehet ovat kokeneet mallin hyväksi ja työntekijää huomioonottavaksi.

Alla olevasta taulukosta, voidaan myös havainnollistaa, että työstä poissaolot sairauden vuoksi on yleisin aihe-alue, johon toimintamallin avulla on pureuduttu. Työ

terveyshuoltolain ja sairausvakuutuslain muutoksen seurauksena, Kela vaatii pitämään keskustelun varhaisen tuen toimintamallin perusteella, heti kun sairauspoissaolot, syystä riippumatta, ylittävät yli 30 päivää vuodessa. Alla oleva taulukko on peräisin kohdeorganisaation henkilöstöstrategiasta vuodelta 2013.

Varhainen tuki –neuvottelut	lkm
utyö- ja työaikajärjestelyt, muuttunut elämän-/ terveydentilanne	8
työhön paluun suunnittelu pitkän poissaolon jälkeen	6
työstä poissaolot sairauksien vuoksi	28
työstä poissaolot muut kuin sairaudet	1
uudelleensijoittaminen	3
epäasiallinen käyttäytyminen	14
henkinen väkivalta työssä	2
esimiestyön ongelmat	2
ylityöt	2
työn tuloksellisuuden ongelmat/ alentunut työsuoritus	4
seurantaneuvottelu	1
yhteensä	71

Kuvio 1 Henkilöstöraportti 2013

Toimintamallin pohjalta pidettävät keskustelut sairauspoissaoloista koetaan turhiksi tilanteissa, joissa työntekijän sairaslomat liittyvät esim. suunniteltuihin operaatioihin.

...henkilöllä on ollut pari, kolme suurta operaatiota vuoden sisällä niin kyllä on hassu mennä täytteleen lomaketta. Kyseessä olevat hoidot työstä tai sellaisesta mihin kukaan oikein voi vaikuttaa. Olimme siis molemmat tyytyväisiä kun pidimme mukavan tuokin ja minä sain rastin ruutuun, että olen pitänyt keskustelun.

Haasteiden ja ongelmien kohdalla vastaukset jakautuivat aika lailla tasan. Esimiehet sanoivat, että haasteena on sitoutua toimintamalliin tilanteissa, joissa taustalla suunniteltu leikkaus ja sen jälkeen pitkä sairausloma. Kuitenkin osa esimiehistä oli lisäksi sitä mieltä, että lomakkeiden täyttäminen koetaan esimiestasolla varsin työlistäväksi ja mikäli työntekijä ei sitoudu mallin toteuttamiseen, tehty työ koetaan

turhaksi. Vaikeissa tapauksissa esimiehille toivotaan tarjottavan työnohjausta. Toiset esimiehistä olivat taas toisin sitä mieltä, että toimintamallin käyttäminen on turhaa, koska työntekijät eivät aina tunnu ymmärtävän sen tarkoitusta, sillä työntekijöiden mielestä mallia tulisi käyttää vain epämääräisten luonteeltaan lyhyiden ja toistuvien poissaolojen käsittelyyn. Haasteellista on ollut saada työntekijä näkemään asia positiivisena mahdollisuutena eikä pelkkänä keskusteluna, jossa esimies puuttuu ongelmiin.

Todellisissa ongelmissa, lintsaus, epämääräiset poissaolot jne. tai vaikean sairauden takia poissa ollut, niin keskustelu ja siitä mahdollisesti esimiehelle poikiva työnohjaustarve ei ole ollut esillä.

### **5.3 Esimiehen kehittyminen omassa työssään ja toimintamallin käytössä**

Esimiehet kertoivat, että kokemus tuo varmuutta. Kyselystä nousi esille, että aluksi toimintamalli koettiin hankalana, mutta mallin tuomat lomakkeet helpottavat asioiden käsittelyä. Tukena koettiin myös kollegan kokemukset asiasta. Onnistumiset ovat luoneet rohkeutta tarttua ja puuttua ongelmiin. Muutama esimies myös tunsi, ettei ongelmia toimintamallin käyttämisessä ole, sillä tuntee omat alaisensa niin hyvin, että pystyy keskustelemaan asioista avoimesti.

Ongelmiin on löytynyt ratkaisuja, täten onnistumisia on syntynyt. Toimintamallin käyttö kehittää omaa otetta tarttua ongelmiin rohkeammin.

Esimiehet kokevat kyselystä saatujen vastauksien mukaan toimintamallin tukevan omaa toimintaa työkyvyn tukijana ja edistäjänä. Osalle esimiehistä positiivisen palautteen antaminen on lisääntynyt mallin myötä, mutta lähes jokainen kokee antavansa liian vähän positiivista palautetta työntekijöilleen. Työntekijöiden kanssa käydyt keskustelut ovat herättäneet muutaman esimiehen ajattelemaan myös entistä enemmän työvälineiden ja -tilojen sekä ilmapiirin vaikutusta työntekoon. Eräs vastaajista huomautti kuitenkin, että työntekijä on otettava myös joskus käytävältä mukaan ja kysyttävä kuulumisia, sillä se kuuluu normaaliin arkeen ja siihen esimiesten pitää tukea antaa, keskusteluja on käyty aina ilman painostusta.

Mielestäni tuki pitää tulla arjessa ja siinä hetkessä. Joskus on napattava hlö käytävältä ja kysyttävä kuulumisia. Vastaavia keskusteluja on käyty aina, ilman lomaketta ja organisaation paineita.

#### **5.4 Varhainen tuki**

Kyselystä tuli esille, että esimiesten mielestä varhainen puheeksiotto ja puuttuminen on auttanut selvittämään ongelmatilanteita. Varhainen puuttuminen on rauhoittanut työpaikalla monta tilannetta ja estänyt monta ongelmaa vaikuttamasta koko työpaikan ilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Esimiehet kokevat työntekijänkin rauhoittuvan tilanteeseen kun istutaan alas ja jutellaan asioista rauhassa, työterveyshuollon läsnäolo tilanteessa on koettu positiiviseksi niin esimiehen kuin työntekijän puolesta. Esimiehet kiittelevät toimintamallia, sillä sen avulla asioihin pystytään tarttumaan ajoissa ja saadaan työntekijät jaksamaan työelämässä pidempään.

Olen kokenut, että varhainen puuttuminen ja puheeksiottaminen vaikuttavat asioihin vain ja ainoastaan positiivisesti. Tilanne saadaan selvitettyä akuutissa vaiheessa ja tilanne saadaan haltuun...

Muutamien vastaajien mielestä kuitenkin kaikkeen, mihin luvataan, toimintamallilla ei ole ratkaisua, esim. sairauspoissaolot eivät ole merkittävästi laskeneet. Eräs vastaaja ei ollut kovin vaikuttunut varhaiseen puuttumiseen, sillä se oli aiheuttanut erittäin negatiivisen reaktion hänen työntekijässään. Muutaman esimiehen työntekijä oli kokenut varhaisen puuttumisen tarpeettomaksi ja ajatellut, että häntä seurataan ”naamarajan” ja sen vuoksi, että saadaan hyvä syy potkuille.

#### **5.5 Yhteistyö eri tahojen kanssa toimintamallin käyttöönoton jälkeen**

Kyselyn perusteella yhteistyö työterveyshuollon kanssa saa erittäin paljon kiitosta esimiehiltä ja kun se ennen jo toimi hyvin, niin nyt varhaisen tuen toimintamallin avulla se on entisestään tiivistynyt. Muutamat esimiehet ottavat lähes aina yhteyttä työterveyshuoltoon, sillä heiltä saa hyvää neuvoa ja tukea tilanteeseen, joka saattaa olla esimiehelle haastava. Esimiehet kertovat kantavansa yhdessä huolta työn-

tekijöistään työterveyshuollon kanssa varhaisen tuen toimintamallin avulla ja yhteistyö on ollut aina yhtä helppoa ja hedelmää kantavaa. Kuitenkin osa esimiehistä on sitä mieltä, että muitakin alan ammattilaisia pitäisi olla lisää tavoiteltavissa, sillä muiden ammattilaisten mielipiteet voivat olla merkittävä osa päätöksentekoa.

Parantanut yhteistyötä, tuonut avoimuutta lisää.

Muutammat esimiehet kertovat, ettei muutosta entiseen ole tapahtunut. Muutama vastaaja kertoo myös, että apua ei ole tullut työterveyshuollolta yhtään, eikä toimintamalli ole muuttanut tilannetta. Muutama vastaajista kertoo, että yhteistyö toimii vain pitkäaikaisissa sairauspoissaoloissa ja siitä, miten mallissa roolit on tiukasti määritelty, pääasiassa työterveyshuolto tuo mukanaan työajan muutoksia.

Yhteistyö on toteutunut ainoastaan silloin, kun on pitkäaikaisia työstä poissaoloja. Ja on itse otettava yhteyttä työterveyshuoltoon sen jälkeen, kun varhaisen tuen muistiot lähetetty tiedoksi. Työterveyshuollosta ei ole otettu yhteyttä.

Esimiesten mukaan yhteistyö myös muiden esimiesten kanssa on parantunut, ja he tukevat toinen toisiaan vaikeissa ja haasteellisissa tilanteissa toimintamalliin liittyen. Muutammat esimiehet korostavat, sitä että eri sektorien esimiesten kanssa ei ehkä olla asioista samaa mieltä, mutta saman sektorin esimiehen kanssa on helppo puhua ja pyytää apua toimintamallin kanssa. Muutama vastaaja ei koe, että muutosta olisi tapahtunut. Eräs vastaajan kertoo, että toimintamallin käyttöönotto on levinnyt tietoisuuteen myös työntekijöiden keskuudessa ja heidän kanssaan on helpompi edetä toimintamallin suhteen, sillä he ymmärtävät sen olevan osa normaalia esimiestyötä.

Muiden esimiesten kanssa tulee keskusteltua aiheesta. Heiltä saa tarvittaessa tukea. Samoin omalta esimieheltä.

## **5.6 Toimintamallin juurtuminen työyhteisöön**

Kyselyssä esimiehiltä kysyttiin omaa mielipidettä siitä, miten toimintamalli on juurtunut työyhteisöön. Tässä vastaukset jakautuvat paljon moneen eri suuntaan. Noin puolet esimiehistä kokee, että toimintamalli on juurtunut työyhteisöön. Sen huo-

maa siitä, miten työntekijä kuulustelelee tilannettaan kun tietää olleensa paljon töistä poissa. Lyhyet sairauspoissaolot ovat vähentyneet paljon toimintamallin avulla. Osa taas kokee, ettei juurtumista ole voinut tapahtua, koska toimintamallia ei ole käytetty vielä tarpeeksi. Muutama vastaaja kehottaa toimintamallin tiedottamista enemmän henkilöstölle, koska tiedottamisella käyttäminen aktivoituisi, ilman mitään tiedotusta toimintamallin käyttäminen unohtuu. Osa kokee, että malli on esillä koko ajan, mutta ei ole juurtunut. Mallia on käsitelty myös osastopalaverissa. Eräs vastaaja kokee, ettei toimintamallia käytetä niin aktiivisesti, kuin siihen olisi mahdollisuus.

Malli on esillä ja henkilökunnan nähtävissä, ei mitenkään erityisesti koe, että olisi juurtunut.

Muiden tahojen avun tarpeessa vastauksen jakautuivat siinäkin kahtia. Osa vastanneista pyysi työterveyshuollon lisäapua, sillä neuvottelutilanteissa heistä olisi hyötyä. Toimintamallin mukaan työterveyshuolto voi tarvittaessa tulla mukaan toimintamalliin liittyviin keskusteluihin, mutta vastaajat kertovat työterveyshuollollakin olevan omat kiireensä eikä heitä viitsi pyytää aina mukaan. Haluttiin myös lisää keskustelu mahdollisuuksia toimintamallista ja sen käytöstä sekä kokemuksista muiden esimiesten kanssa.

Periaatteessa, jos joudutaan ko keskusteluun oikeasta syystä, siinä voisi olla muitakin kuin esimies ja tt.

Esimiehet kaipasivat myös jotain tahoa, jonka saisi aina kiinni. Useat vastaajat sanovat oman esimiehen olevan paras vaihtoehto umpikujassa, mutta muutamat joutuvat kamppailemaan hankalien mieltä painavien kysymyksien kanssa yksin. Eräs vastanneista on yrittänyt tavoittaa johtoryhmää useamman kerran, mutta ei ole saanut heitä kiinni ja on yrittänyt edetä asiassa yksin. Kokonaisuutena esimiesten vastauksista nousi esiin jonkinlainen epävarmuus. Toimintamalli ei ole vielä ehtinyt asettua rutiiniksi omiin töihin, joten vaikeista tilanteista kokemusta on vähän, halutaan lisäapua ylemmältä taholta.

## 5.7 Kehittämisehdotuksia varhaisen tuen -toimintamalliin

Kyselystä nousi esiin myös muutamia kehittämisehdotuksia toimintamallia kohtaan. Ehdotukset liittyivät pääosin ongelmista suurimpaan, eli sairauspoissaoloihin. Lomake on esimiesten mielestä yleispätevä, eikä toimi kuin tiettyihin tilanteisiin. Sairauspoissaoloihin halutaan tarkennusta, lomakkeissa voisi lukea paremmin, onko kyseessä pitkä sairausloma leikkauksesta johtuen vai useita lyhyitä poissaoloja jatkuvasti. Pyydetään myös tarkempia kysymyksiä, sillä yhtä kysymystä on hankala sopeuttaa moniin eri syihin olla töistä poissa. Toimintamallia tulisi myös tiedottaa enemmän, että työntekijät ymmärtäisivät tilanteen paremmin. Huomauteen myös, että vaikka työterveyshuollolla on kiire omissa töissään, heidän täytyy silti osallistua työntekijän työkyvyn tukemiseen. Esimiesinfoihin voisi myös tuoda asiaa lisää esille, sillä se kuuluu esimiestyön arkeen. Eräs vastaaja toivoo itseltä enemmän omaa aktiivisuutta sen käyttöön. Lähes jokainen vastaaja antoi oman kehittämisehdotuksensa mallille.

## 5.8 Toimintamalli yleisesti

Viimeinen kysymys kyselyssä oli monivalintakysely, jossa vastausvaihtoehtoina oli eri mieltä – samaa mieltä, ja sille välille sijoittuvat vastaukset. Yleisesti ottaen näiden vastauksien perusteella toimintamalli on auttanut esimiehiä tukemaan työkykyä ja vähentämään sairauspoissaoloja.

Kaikki esimiehet vastasivat jokaiseen kysymykseen samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Varhaisen tuen toimintamallin perusteella esimiehet tunnistavat paremmin työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvät ongelmat paremmin nyt kuin ennen toimintamallin käyttöönottoa. 70 % esimiehistä kokee, että on tukenut alaisiaan työkykyyn liittyvissä ongelmissa. Toimintamallin avulla esimiehet pystyvät havaitsemaan ongelmat aikaisemmin ja puuttumaan niihin aikaisemmin, joten he ovat onnistuneet työssään työkyvyn edistäjänä. Lähes kaikki esimiehet ovat samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että toimintamallin käyttö on helpottanut heitä käymään läpi varhaisen tuen keskusteluja alaistensa kanssa. Varhaisen tuen toimintamalli ei ole niin vahvasti madaltanut kynnystä tarttua vaikeisiin tilanteisiin kuin tutkimuksen analysoinnissa oletin. Vastaajat ovat väitteestä jokseenkin sa-

maa mieltä, mutta osa oli myös sitä mieltä, ettei se ole madaltanut kynnystä tarttua vaikeisiin tilanteisiin. Suurin osa vastaajista oli lopussa sitä mieltä, ettei toimintamalli ole vähentänyt poissaoloja. Alla vielä taulukko kuvastamaan sitä, miten kyselyn vastaukset ovat jakautuneet.

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Tunnistan työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvät ongelmat nykyään paremmin kuin ennen toimintamallin käyttöönottoa	0	2	4	6	2	14	<b>3,57</b>
Olen tukenut työntekijöitäni työkykyyn liittyvissä ongelmissa	0	0	1	3	9	13	<b>4,62</b>
Varhaisen tuen toimintamalli on helpottanut työntekijöiden kanssa käytäviä keskusteluja	0	1	2	5	5	13	<b>4,08</b>
Varhaisen tuen toimintamalli on madaltanut kynnystäni tarttua vaikeisiin tilanteisiin	0	2	2	5	4	13	<b>3,85</b>
Toimintamalli on vähentänyt sairauspoissaoloja	3	3	2	4	1	13	<b>2,77</b>
<b>Yhteensä</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>66</b>	<b>3,78</b>

Kuvio 2 Kyselylomakkeen vastaukset



## 6 Johtopäätökset ja pohdinta

### 6.1 Johtopäätökset

Varhaisen tuen -toimintamallista on tehty paljon tutkimuksia. Varhaista tuki liittyy niin työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämiseen kuin varhaiseen tukeen esim. perhe-työssä. Tutkimuksia aiheesta on paljon, sillä sitä voidaan soveltaa lähes mihin tahansa. Tällä hetkelläkin on monta hanketta tekeillä aiheeseen liittyen esim. Hoitotieteen laitoksen sivuilla (Itä-Suomen yliopisto 2014). Tutkimukseni tuloksissa tutkitaan, miten varhaisen tuen -toimintamalli on koettu, ja miten sitä voisi parantaa ja kehittää esimiesten näkökulmasta koko organisaatiossa.

Tutkimuksen mukaan työnantaja on antanut esimiehille heidän tarvitsemaansa tukea toimintamallin käyttämiseen; perehdytyksen, informaation ja tiedottanut asiasta. Työnantajan tuki on madaltanut esimiesten kynnystä tarttua vaikeisiin tilanteisiin ja mallin tarjoamia valmiita lomakkeita pidettiin hyvinä. Esimiehet ovat kokeneet työnantajan tuen hyvänä ja tarpeellisena. Muutaman esimiehen mielestä työnantajan tuki koettiin pakottamisena. Tästä voimme päätellä, että vuorovaikutusta työnantajan ja esimiehen välillä voisi parantaa, että esimies kokisi tulleen kuulluksi. Täysin yksiselitteistä vastausta ei kuitenkaan voi antaa, sillä tällainen vaatii aina tarkempaa tutkimusta aiheesta.

Esimiehet kertoivat käyttäneensä toimintamallia eniten pitkien sairauspoissaolojen vuoksi. Myös ristiriitatilanteet ja heikentynyt työkyky ovat olleet perusteina toimintamallin käytössä. Keskustelut koetaan turhiksi kun kyseessä esimerkiksi on suunniteltuja leikkauksia. Vastauksista korostuu esimiesten kiireellisyys työssä, ja huomaa, että ylimääräinen tarpeeton työ turhauttaa heitä. Esimiesten vastauksien mukaan, voi päätellä, että heidän mielestään toimintamallin käytöstä puuttuu ns. ”maalaisjärki”. Tämä voi osaltaan heijastua myös siihen, ettei toimintamallia ole kovin paljon käytetty. Kuitenkin työhyvinvoinnin edistämiseen ja työkyvyn hallintaan kuuluu sairauspoissaolojen seuranta. Kun työterveyshuollon kanssa on yhdessä laadittu varhaisen tuen toimintamalli, työterveyshuoltolaki (L21.12.2001/1383) vaatii työnantajaa ilmoittamaan työterveyshuoltoon kun sairauspoissaolot ovat ylittäneet yli 30 päivää. Toimintamalli on kehitetty tukemaan työ-

kykyä. Kela tukee työterveyshuoltokäytännön toteutumista ja korvaa työnantajille 60 % ehkäisevästä työterveyshuollosta (Ajankohtaista työterveyshuollon kustannusten).

Esimiesten mukaan kokemus tuo varmuutta. Toimintamalli on koettu alkuun hankalalta, mutta onnistumisien kautta kehitetään omaa osaamista. Tästä voimme päätellä, että yksinkertaisesti käyttämällä toimintamallia enemmän sen käyttäminen kerta kerralta helpottuu. Vastauksissa näkyi myös se, ettei ongelmia ole toimintamallin käytön suhteen, kun esimies tuntee alaisensa hyvin. Tästä heijastuu esimiehen ja työntekijän välinen hyvä vuorovaikutussuhde, Mäkelä-Pusan ja Terävän (s. 9) mukaan hyvän esimiehen merkkejä on, että pystyy antamaan alaisilleen aikaa ja kuunnella heidän ehdotuksiaan.

Tutkimus kertoo, että esimiehet ovat ymmärtäneet oman roolinsa työkyvyn tukijana ja edistäjänä jokapäiväisessä työssä. He kertovat myös, että positiivisen palautteen antaminen on lisääntynyt toimintamallin käyttöönoton myötä. Toisaalta he kokevat, ettei positiivista palautetta tule annettua ikinä tarpeeksi työntekijöille. Minusta yksi vastaus kiteytti hyvin sen, miten esimiehen rooli kohdeorganisaatiossa työkyvyn edistäjänä näkyy: ”Mielestäni tuki pitää tulla arjessa ja siinä hetkessä. Joskus on napattava hlö käytävältä mukaan ja kysyttävä kuulumisia...”

Varhaisen tuen toimintamalli sai esimiesten keskuudessa kiitosta, koska sen avulla pystyy ennaltaehkäisemään ongelmia, jotka uhkaavat työpaikan ilmapiiriä ja työhyvinvointia. Vastauksista heijastui kuitenkin työntekijöiden negatiivinen asenne varhaisen puuttumiseen ja tukeen. Tämä kertoo, että työntekijöitä ei ole ehkä informoitu asiasta niin paljon kuin olisi tarvetta. Omasta mielestäni myös työntekijöille voisi pitää kattavan informaation siitä, mitä toimintamallilla haetaan ja miksi sitä käytetään.

Yhteistyö työterveyshuollon kanssa sai todella paljon positiivisia vastauksia. Esimiehet olivat erittäin kiitollisia työterveyshuollon olemassaoloon. Näin ollen organisaatiossa on selkeästi hyvät suhteet esimiesten ja työterveyshuollon välillä. Työpaikan tavoitteellinen yhteistyö näkyy vastauksista, hallituksen esityksen mukaan (HE 75/2011) toimintamallin yhtenä tavoitteena onkin ollut tehostaa työterveyshuollon ja työpaikan välisiä suhteita.

Toimintamallin juurtumisesta oleva kysymys kyselylomakkeessa sai eniten hajanaisia vastauksia. Tähän asti melko selkeä linja vastauksissa saa hajautuksen, osan mielestä toimintamalli ei ole voinut juurtua tässä välissä ja osa taas kokee, että juurtumista on tapahtunut. Osa vielä sanoo, että juurtumista ei ole tapahtunut, vaikka toimintamalli on esillä koko ajan. Vastauksista voi päätellä, että yrityksen nopea muutostarve on aiheuttanut tilanteen, jossa ihminen ei ole ehtinyt käsitellä uuden asian käytäntöön astumista nopealla tahdilla. Usein muutokset tapahtuvat muutoksien ehdoilla, eikä ihmisten. Ihmiset kokevat tämän usein uhkaavana ja ajattelevat että heistä tulee työkaluja tilanteeseen, jossa oikeasti yritetään saada käyntiin uusi toimintapa tai projekti. Ihmisille syntyy puolustusreaktio. Luomala (2008, 7) kertoo, että onnistunut muutosprosessi pitää sisällään hyvän suunnitelman toteutuksen ja käytännön toimenpiteiden huomioonottamisen. Onnistuneen muutoksen kannalta tärkein asia on organisaation avainhenkilöt eli työpaikalla esimiehet ja työntekijät.

Minusta esimiehet ovat sisäistäneet varhaisen tuen -toimintamallin käytännön ja teorian vastauksien perusteella hyvin. Toimintamallia käytetään organisaatiossa, mutta apua vaikeisiin tilanteisiin halutaan lisää työterveyshuollolta ja johdolta. Lisäksi toimintamallin kysymykset voisivat olla monipuolisempia ja lisäinfo aktiivisuuden lisäämiseksi on esimiesten mielestä tarpeellinen.

## 6.2 Oma pohdinta

Opinnäytetyöni on ajankohtainen, sillä yhteiskunnassa on tällä hetkellä vahvasti esillä työntekijän työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen. Kohdeorganisaatio ehdotti minulle tätä aihetta työharjoittelujaksosi aikana ja minä tartuin mielelläni haasteeseen. Harjoittelujaksosi suoritin kohdeorganisaation henkilöstöhallinnossa, joten sain laajan kuvan esimiesten roolista työyhteisössä.

Opinnäytetyöni lähti liikkeelle teoreettisen viitekehyksen muotoutumisella. Teoreettinen viitekehykseni nitoutuu varhaisen tuen toimintamallin ympärille, johon sisältyy työkyvyn edistäminen ja työhyvinvoinnin tärkeys työelämässä. Kirjallisuutta ja eri-

tyisesti nettilähteitä löytyi Kelan, Varman ja Kevan sivuilta rutkasti. Opinnäytetyöhöni ei näin ollen ollut vaikeuksia löytää tietoa, mutta huomasin kuitenkin, että usein samat asiat sanottiin hieman eri tavalla. Vaikeuksia ilmaantui kuitenkin siinä, että lähteet ovat lähes kaikki tiedonantoja Kelan ym. sivuilta, joten lähdeluettelon tekemiseen kului kaikkein suurin aika koko opinnäytetyöstä. Teoreettisen viitekehysten jälkeen aloin tekemään kyselylomaketta esimiehille.

Koin kyselylomakkeen paremmaksi tavaksi lähestyä vastaajia, sillä anonyyminä vastaaja antaa helpommin rehellisempää palautetta. Esimiesten kiireellisistä aika-tiloista johtuen haastattelut olisivat olleet hankalia toteuttaa. Tein kyselyn kohdeorganisaatiossa keväällä 2014. Lähetin kyselylomakkeen sähköpostitse 38 esimiehelle ja vastausprosentti oli 45 %, joka olisi voinut olla parempi, mutta esimiesten laajojen vastauksien vuoksi sain aineistosta tarpeeksi kattavan.

Kyselyä suunniteltaessa haluttiin selvittää nimenomaan esimieskokemuksia sen jälkeen kun koulutustilaisuus ja informaatio kyseiseen aiheeseen oli annettu, että miten sen jälkeen toimintamallin käyttö on lähtenyt sujumaan. Haluttiin tietää kokemuksista, haasteista ja siitä onko alun alkaen työnantajan tuki heidän mielestään jäänyt liian pieneksi. Työterveyshuollolla on myös iso rooli toimintamallin onnistumisen kannalta, kysyttiin myös yhteistyöstä heidän kanssaan.

Kyselyn aluksi tiedustelin oliko kukaan vastanneista käyttänyt toimintamallia aikaisemmin jossain muussa työpaikassa. Vastauksien perusteella vain kahdella oli ennestään kokemusta toimintamallista käytännössä. Kyselyn tulos oli kuitenkin tämän kysymyksen osalta ennakoitavissa, sillä kuten tutkimuksen alussa kävi ilmi, ettei kohdeorganisaatiossa ole kovin aktiivisesti käytetty toimintamallia hyväksi esimiestyössä. Lähdimme etenemään tilanteesta, jossa toimintamallia ei käytetä tarpeeksi ja tutkimus haluttiin toteuttaa juuri sen vuoksi, että saisimme toimintamallin parannusehdotuksia suoraan heiltä, jotka toimintamallia jokapäiväisessä työssä käyttävät.

Minun mielestäni opinnäytetyöni oli melko haastava. Juuri sen vuoksi, että lähteitä oli niin paljon ja ne olivat lähes kaikki nettiartikkeleita, tiedoksiäntoja ja toimitettuja teoksia. Aihe oli todella mielenkiintoinen ja opinnäytetyön aikana huomasin, että olen oppinut paljon uusia asioita mm. politiikasta, perusterveydenhuollosta ja esi-

miesten tehtävistä, vaikka päivääkään en mitään näiden alojen työtä ole tehnyt. Opinnäytetyön teko alkoi hyvin ja halusinkin tehdä tästä täydellisen. Loppua kohti kuitenkin tuli pieni hoppu ja tein työtä lähes yötä päivää, että saisin työstä yhä erinomaisen. Alun motivaatiota madalsi se, että kyselylomakkeen kanssa tuli ongelmia ja jouduin selvittämään niitä useamman päivän ennen kuin ongelma ratkesi. Opinnäytetyön lopputulos on mielestäni hyvä.

Omasta mielestäni vastaukset olivat hyviä, sain kattavia ja erilaisista näkökulmista tulleita vastauksia. Tutkimusosuuden kirjoittamisen tein yllättävän nopeasti, sillä vastauksien tulkitseminen ja kirjoittaminen oli todella mielenkiintoista. Olisin silti toivonut, että vastauksia olisi ollut hiukan enemmän, silloin vastauksiin olisi saanut vielä kattavamman analyysin. Opinnäytetyön lopuksi huomasin, että kun vastauksia tuli 45 % kokonaismäärästä, olisi kannattanut pitää vielä muutamille esimiehelle syvähaastattelu. Kokonaisuudessa olen kuitenkin tyytyväinen tutkimuksen tuloksiin.

### **6.3 Jatkotoimenpiteet**

Mielestäni tätä kyselytoimintatapaa tulisi jatkaa, koska mielestäni on hyvin tärkeää tuoda toimintamallia esille, koska se on vielä uusi asia, jota tulee kehittää. Esimiesten kokemuksista saa hyvää viitettä sille, miten toimintamallia voisi kehittää. Olisi mielestäni hyvä pitää esimiesten kesken kokous, jossa kehitettäisiin toimintamallia enemmän työntekijälähtöiseksi. Lisäksi joku voisi tulevaisuudessa tehdä saman tutkimuksen, mutta työntekijöiden näkökulmasta. Näin saataisiin kokonaiskuva sille, miten varhaisen tuen toimintamalli on jalkautunut organisaation sisällä. Tutkimuksessa esimiehet siis kokivat uuden käytänteen aika nopealla tahdilla, minusta myös muutosjohtamisesta voisi tehdä tutkimuksen tähän aiheeseen liittyen. Esimerkiksi, miten muutosjohtaminen vaikuttaa toimintamallin käyttöönottoon. Jatkotutkimukselle olisi kyllä tarvetta, vaikka tämä tutkimus kertoo jo jotain; se on silti vain pintaraapaisu sille, mihin voitaisiin pystyä.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Adair, J. 2009. Leadership and motivation: the fifty-fifty rule and eight key principles of motivating others. Philadelphia: Kogan Page Limited.

Ajankohtaista työterveyshuollon kustannusten korvaamisesta työnantajalle ja yrittäjälle. 2014. [Verkkojulkaisu]. Kela. Helsinki. [Viitattu 24.01.2014] Saatavana: [http://www.kela.fi/documents/10180/0/Ajankohtaista\\_korvaamisesta\\_tyonantajalle\\_ja\\_yrittajalle/7e0b49e1-5743-42bd-a759-8c65959079f0](http://www.kela.fi/documents/10180/0/Ajankohtaista_korvaamisesta_tyonantajalle_ja_yrittajalle/7e0b49e1-5743-42bd-a759-8c65959079f0)

Antti-Poika, M. Hyvä työkyky – Työkyvyn tukemisen malli. Ei päiväystä. [Verkkojulkaisu]. Keskinäinen työeläkeyhtiö Varma. Helsinki. [Viitattu 25.9.2014]. Saatavana: <https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/HyvaTyokykyMalli.PDF>

Eriksson, P & Kovalainen, A. 2008. Qualitative methods in business research. Thousand Oaks, CA: Sage.

Gould, R. Ilmarinen, J. Järvisalo, J, Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 9.9.2014]. Saatavana: [http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS\\_0\\_2712\\_459\\_440\\_3034\\_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/erillisjulkaisut/tyokyvyn\\_ulottuvuudet\\_7.pdf](http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/erillisjulkaisut/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf)

Hakala, J. 2007. Menetelmällisiä koetuksia. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-Kustannus. 12-13

Henkilöstöraportti. 2013. Julkaisematon.

HE 75/2011. Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi sairausvakuutuslain ja työterveyshuoltolain muuttamisesta. [PDF-julkaisu]. Saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2011/20110075.pdf>

Itä-Suomen yliopisto: Tutkimus: tutkimushankkeet. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 25.9.2014]. Saatavana: <http://www.uef.fi/fi/hoitot/tutkimushankkeet>

Jalonen, M. & Heiskanen, M. 26.03.2012. Työterveyshuoltolaki muuttuu 01.06.2012: Työntekijän työkyky arvioitava ja työssä jatkamismahdollisuudet selvitettävä riittävän varhain. [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 04.01.2014]. Saatavana: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2012/Sivut/04-12-tyoterveyshuoltolaki.aspx>

- Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana muutoksesta menestykseen. Helsinki: JTO.
- Kajaste, H. 2007. Valtiokonttori. Avoimuutta arkeen: Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. [Verkkokirja]. Helsinki. [Viitattu 12.01.2014] Saatavana: [file:///C:/Users/Asus%20K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/Varpu\\_kirja%20\(11\).pdf](file:///C:/Users/Asus%20K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/Varpu_kirja%20(11).pdf)
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Vali (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-Kustannus. 70–71.
- Koho, A. 2013. Vaikuttava työterveystoiminta: Opas yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyöhön. Helsinki: Kauppakamari.
- Kuntayhtymät. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 25.9.2014]. Saatavana: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/laki/hallintojuridiikka/kuntien-yhteistoiminta/kuntayhtymat/Sivut/default.aspx>
- Kuntien ja kuntayhtymien toiminta. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 26.01.2014] Saatavana: <http://www.kunnat.net/fi/kunnat/toiminta/Sivut/default.aspx>
- L21.12.2004/1224. Sairausvakuutuslaki.
- L21.12.2001/1383. Työterveyshuoltolaki.
- Luomala, A. 2008. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. [Verkkojulkaisu]. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Tampere. [Viitattu 26.9.2014]. Saatavana: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>
- Martimo, K-P, Antti-Poika & M. Uitti, J. 2010. Työstä terveyttä. 1. p. Helsinki: Duodecim.
- Metsämuuronen, J. Laadullisen aineiston analyysi ja tulkinta. 2006. Teoksessa J. Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp. 121–122
- Mykkänen, A. 2012. Kuntayhtymä - sylkykuppi, himmeli vai pelastaja? Teoksessa: A. Mykkänen (toim.) Kuntayhtymä pelastaa. [Verkkojulkaisu]. Kunnallisalan kehittämissäätiö. Sastamala. [Viitattu 25.9.2014]. Saatavana: <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2083.pdf>
- Puusa, A. & Juuti, P. Mitä laadullinen tutkimus on? 2011. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Helsinki: JTO. 47–155.

- Sipponen, J. Salmelainen, U. Syrjäso, S. 24.01.2011. Työkyvyn alenemisen varhainen tunnistaminen työterveyshuollossa. [Verkkajulkaisu]. Helsinki. [Viitattu 27.01.2014] Saatavana: [http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/media/files/suositus/2011/01/26/tth\\_suositus\\_11\\_01\\_26.pdf](http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/media/files/suositus/2011/01/26/tth_suositus_11_01_26.pdf)
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. [Verkkajulkaisu]. Tampere. [Viitattu 9.9.2014]. Saatavana: [http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf)
- Tunnista ajoissa stressi ja uupuminen. Ei päiväystä. [Verkkajulkaisu]. Helsinki. [Viitattu 9.9.2014]. Saatavana: <https://www.varma.fi/fi/PdfDocuments/Anonymous/Julkaisut/tyohyvinvointi/StressiUupuminen.pdf>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomivaara, T. 2005. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 25.9.2014]. Saatavana: <http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>
- Turja, J. Kaleva, S. & Kivistö, M. Seitsamo, J. 2012. Työkyvyn varhainen tuki: työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla. [Verkkokirja]. Tampere. [Viitattu 16.12.2013]. Saatavana: [http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-7504.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-7504.pdf)
- Työhyvinvointia hyvinvointityöhön. 2011. [Verkkosivu]. [Viitattu 9.9.2014]. Saatavana: [http://www.talentia.fi/files/1599/Tyohyvinvointia\\_hyvinvointityohon100112Kansilla.pdf](http://www.talentia.fi/files/1599/Tyohyvinvointia_hyvinvointityohon100112Kansilla.pdf)
- Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet: terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. 2005. [Verkkajulkaisu]. Helsinki. [Viitattu 9.9.2014] Saatavana: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=28707&name=DLFE-3552.pdf&title=Tyohyvinvointitutkimus\\_Suomessa\\_ja\\_sen\\_painoalueet\\_terveyden\\_ja\\_turvallisuuden\\_nakokulmasta\\_fi.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=28707&name=DLFE-3552.pdf&title=Tyohyvinvointitutkimus_Suomessa_ja_sen_painoalueet_terveyden_ja_turvallisuuden_nakokulmasta_fi.pdf)
- Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. 2011. [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 13.12.2013]. Saatavana: [http://www.ttk.fi/tyoterveyshuolto/tyokyvyn\\_hallinta](http://www.ttk.fi/tyoterveyshuolto/tyokyvyn_hallinta)
- Työterveyshuollon toimintasuunnitelma. 22.02.2013. [Verkkosivu]. [Viitattu 04.01.2014]. Saatavana: <http://www.kela.fi/toimintasuunnitelma>
- Työterveysyhteistyöllä edistetään työkykyä. 11.10.2013. Keva. [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 13.12.2013]. Saatavana:



[http://www.keva.fi/fi/tyossa\\_jatkaminen/tyoterveysyhteistyö/tyoterveysyhteistyöllä\\_edistetaan\\_tyokykyä/Sivut/Default.aspx](http://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/tyoterveysyhteistyö/tyoterveysyhteistyöllä_edistetaan_tyokykyä/Sivut/Default.aspx)

Valli, R. Kyselylomaketutkimus. 2007. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikku-noita tutkimusmetodeihin. Jyväskylä: PS-Kustannus. 102.

Varhainen tuki - toimintamalli työssä suoriutumisen ja työn sujumisen ongelmissa. Keva. 27.09.2012. [Verkkosivu]. Helsinki. [Viitattu 13.12.2013]. Saatavana: [http://www.keva.fi/fi/tyossa\\_jatkaminen/aktiivinen\\_tuki/varhainen\\_tuki/Sivut/Default.aspx](http://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen/aktiivinen_tuki/varhainen_tuki/Sivut/Default.aspx)

Webropol-ohjelma. Ei julkaisuaikaa.

## **LIITTEET**

Liite 1. Kyselylomake

## Varhainen tuki -toimintamalli esimiesten kokemana

**1. Esimieskokemuksesi työvuosina? (Montako vuotta yhteensä esimiehenä, missä tahansa työpaikassa)**

---

---

---

**2. Johdettavien työntekijöiden lukumäärä? (Vakituiset)**

---

---

---

**3. Oletko käynyt esimiesalais keskusteluja varhaisen tuen toimintamalliin liittyen työssäsi?**

---

---

---

**4. Oletko aikaisemmin, ennen tätä työpaikkaa, käyttänyt varhaisen tuen toimintamalli jossain muussa työpaikassa?**

---

---

---

**5.** Oletko itse ollut varhaisen tuen kohteena? Miten koit sen?

---

---

---

**6.** Työnantajan tuki varhaisen tuen toimintamallin käyttöönottamiseksi. Onko työnantaja tarjonnut tukea voitaksesi hyödyntää toimintamallia?

---

---

---

**7.** Jos on, minkälaista?

---

---

---

**8.** Miten saamasi tuki edesauttoi toimintamallin käyttöönottoa?

---

---

---

**9.** Minkälaista tukea jäit kaipaamaan?

---

---

---

**10.** Minkälaisissa tilanteissa olet käyttänyt varhaisen tuen mallia?

---

---

---

**11.** Millaisia haasteita ja ongelmia varhaisen tuen toimintamalliin mielestäsi liittyy?

---

---

---

**12.** Mitkä seikat ovat auttaneet tai edistäneet omaa kehittymistäsi varhaisen tuen toimintamallin parissa?

---

---

---

**13.** Miten varhaisen tuen toimintamalli on auttanut sinua esimiesroolissasi työkyvyn tukijana? Koetko antavasi enemmän positiivista palautetta ja arvostusta työntekijöillesi?

---

---

---

**14.** Miten asioiden varhainen puheeksiotto ja puuttuminen on vaikuttanut asioihin?

---

---

---

**15.** Kuvaile, miten varhaisen tuen malli on vaikuttanut yhteistyöhön työterveyshuollon kanssa?

---

---

---

**16.** Entä muiden esimiesten ja työntekijöiden?

---

---

---

**17.** Kerro varhaisen tuen toimintamallin juurtumisesta työyhteisöön.

---

---

---

**18.** Koetko, että apua tarvittaisiin joltain muulta taholta lisää? (esim. johtoryhmä, toinen esimies)

---

---

---

**19. Mitä kehitettävää varhaisen tuen toimintamallissa olisi?**

---



---



---

**20. Varhaisen tuen toimintamalliin liittyviä valintakysymyksiä vielä muutama**

	eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	jokseenkin samaa mieltä	samaa mieltä
Tunnistan työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvät ongelmat nykyään paremmin kuin ennen toimintamallin käyttöönottoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tukenut työntekijöitäni työkykyyn liittyvissä ongelmissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varhaisen tuen toimintamalli on helpottanut työntekijöiden kanssa käytäviä keskusteluita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varhaisen tuen toimintamalli on madaltanut kynnystäni tarttua vaikeisiin tilanteisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimintamalli on vähentänyt sairauspoissaoloja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

